



KNOWLEDGE  
& Skills

Анна Гуревич

# СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЛЬ HR. ВЗГЛЯД HR

23/06/2010



KNOWLEDGE  
& Skills

# ЗАЧЕМ?

Проведя исследования в нескольких крупных организациях, американский консультант Дэвид Керк пришел к выводу, что 91% факторов, формирующих лояльность сотрудников и 99,5% факторов, влияющих на их удовлетворение своей работой, непосредственно связаны с эффективной коммуникацией.



# КАК?

Не более 15% российских компаний последовательно и успешно занимаются внутренним PR - выстраиванием коммуникаций между сотрудниками, пропагандой ценностей компании.

В большинстве средних и крупных компаний внутренний PR сводится к

---



KNOWLEDGE  
& Skills

# ОБ ЭТОМ:

Главный просчет топ-менеджеров - нежелание поддерживать обратную связь с сотрудниками, неумение использовать выгоды налаженного контакта с ними, -

*Сьюзен Уокер, возглавляющая отдел исследований в области коммуникаций британской маркетинговой компании MORI*



KNOWLEDGE  
& Skills

# КТО КАК НЕ hr?

PR- новая аудитория

HR-возможность использовать коммуникационные возможности для мотивации и повышения уровня лояльности.

Внутренний PR и есть та общая территория, на которой совместными усилиями специалисты по коммуникациям и HR-менеджеры выстраивают благоприятные отношения между компанией и коллективом.



KNOWLEDGE  
& Skills

# КТО ОНИ?

Корпоративные отделы внутренних коммуникаций, зародившись в недрах HR, за 80-е—90-е годы приобрели самостоятельность.

Там же, где этого до сих пор не произошло, функции внутренней коммуникации могут выполнять кадровики, либо топ-менеджмент, либо отделы маркетинга и PR.



KNOWLEDGE  
& Skills

# АКСИОМА:

Коммуникация это всегда диалог

Организационная коммуникация — это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей и отдельным индивидуумам внутри организации, а также институтам за ее пределами.



KNOWLEDGE  
& Skills

# ЦЕЛИ:

1. Внутренние коммуникации должны помогать работнику понимать корпоративную культуру, цели и ценности.
2. Все сотрудники должны быть в курсе событий и решений, которые касаются работы всех отделов.





KNOWLEDGE  
& Skills

# ВК как ПРОЦЕСС

1. Внутреннюю коммуникацию нельзя однажды установить и забыть об этом.
2. Процесс должен постоянно поддерживаться и изменяться в соответствии с развитием компании.



KNOWLEDGE  
& Skills

# ПРИЗНАКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ВНУТРЕННЕЙ КОММУНИКАЦИИ:

1. Информативность
2. Ясность
3. Своевременность
4. Независимость и беспристрастность
5. Лаконичность.



KNOWLEDGE  
& Skills

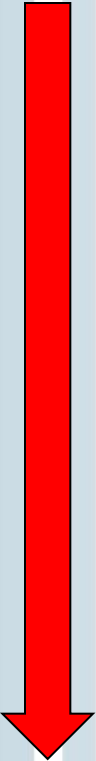
# ИНСТРУМЕНТЫ:

1. Внутренний веб-сайт (интранет)
2. Регулярные собрания
  - Неформальные встречи, на которых работники могут поговорить с начальством напрямую;
  - Виртуальные собрания с использованием онлайн-платформ
3. Конференции
4. [Корпоративная пресса](#) и неперiodические печатные материалы
5. Внутренняя email-рассылка
6. Доски объявлений.



KNOWLEDGE  
& Skills

## УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЕЙ:

- 
1. Нацеленный подход — коммуникация устанавливается с четко определенной целевой аудиторией. Чем более точно составлено сообщение, тем больше вероятность его верного восприятия. Главная ошибка — это считать, что информация передается только с помощью слов и что получатель просто пассивно принимает сообщение.
  2. Круговой подход — коммуникация устанавливается с помощью хороших человеческих отношений, а также работы над тем, чтобы каждый сотрудник получал удовольствие от работы. Такую систему можно установить только через длительные и открытые дискуссии. Предполагается, что сущность коммуникации — в достижении взаимопонимания. Проблемы возникают из-за неправильного представления о том, что понимание приводит к соглашению, и в этом единственная цель общения. Необязательно разделять точку зрения человека, чтобы уважать ее и учитывать в работе.
  3. Подход активного действия — коммуникация устанавливается посредством практических действий, в которых необходимо понимание и интуиция. Подход основывается на том принципе, что коммуникация — это координация значений, понимание общих правил и распознавание образов



KNOWLEDGE  
& Skills

# ОТЛИЧИЕ /СПОРНОЕ/:

На постсоветском пространстве ВК отличаются от западных именно значительным превосходством неформальной стороны.

Неформальная коммуникация играет важнейшую роль в кризисных и конфликтных ситуациях



KNOWLEDGE  
& Skills

# ИТОГИ РАБОТЫ:

28 % сотрудников считают из, что нужная им информация доходит до них слишком поздно,

58 % сотрудников считают, что распространяемая в компании информация не имеет отношения к профессиональной деятельности

60 % из опрошенных сотрудников хотят сменить работу.



KNOWLEDGE  
& Skills

## ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ:

1. Количество коммуникационных каналов;
2. Качество выполнения совместных работ, требующих усилий разных подразделений компании одновременно;
3. Количество промежуточных звеньев при передаче информации;
4. Своевременность распространения информации;
5. Адекватность применения информационных каналов сферы деятельности предприятия;
6. Наличие баланса между вертикальными и горизонтальными коммуникациями внутри компании, между документированной (формальной) информацией и вербальными средствами;
7. Состояние социально-психологического климата в коллективе;
8. Количество распространяемых неформальных коммуникаций (слухов).



KNOWLEDGE  
& Skills

# 5К

Типы взаимодействия персонала в организации,  
На уровне горизонтальных коммуникаций:

1. Конкурентность.
2. Конфронтация.
3. Корпорация.
4. Кооперация.
5. Контакт.





# ПУТЬ СЛОВА:

KNOWLEDGE

Слово путешествует дальше той группы, в которой рождается, и чем дальше движется, тем больше искажается. Задача специалистов – реагировать на слух сразу.

Темы:

1. Зарботная плата
2. Подробности продвижения по службе
3. Личная жизнь
4. Ожидаемые сокращения
5. Переезд предприятия
6. Некачественное сырье



KNOWLEDGE  
& Skills

- Ой, что делается! Вчерась траншею рыли
- Откопали две коньячные струи!
- Говорят, шпионы воду отравили самогоном,
- Ну а хлеб теперь — из рыбной чешуи!

*В. С. Высоцкий*



KNOWLEDGE  
& Skills

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

